

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan/lembaga dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam organisasi karena didalam sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan operasional organisasi. Tersedianya sumber daya manusia bukanlah jaminan bahwa organisasi tersebut dapat dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan tenaga kerja yang terampil dan profesional, sehingga dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Hal tersebut tentu dapat ditentukan dari proses perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia digunakan untuk memastikan sebuah organisasi memiliki SDM dengan jumlah yang tepat, jenis orang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat. Ketika proses tersebut dilakukan dengan benar maka akan membawa manfaat jangka panjang pada organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya.

Menurut Mangkunegara (2013, hlm. 4) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja berarti sebagai “suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis”.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 16 Tahun 2015 tentang organisasi dan tata kerja Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, PPPPTK adalah unit pelaksana teknis Kementerian

Pendidikan dan Kebudayaan di bidang pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. PPPPTK IPA merupakan lembaga yang bertugas melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan dibidang Ilmu Pengetahuan Alam. Dalam upaya menjalankan tugasnya, PPPPTK IPA menyelenggarakan fungsi penyusunan program pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan data dan informasi peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, fasilitasi dan pelaksanaan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, pelaksanaan kerja sama di bidang pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, evaluasi program dan fasilitasi peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan pelaksanaan urusan administrasi PPPPTK.

Dari penyelenggaraan tugas dan fungsi tersebut salah satu fungsinya adalah untuk menyelenggarakan fungsi fasilitasi dan pelaksanaan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam (PPPPTK IPA) memiliki peran penting dan strategis dalam pelaksanaan kediklatan baik dalam hal pembinaan kediklatan maupun hal penyelenggaraan kediklatan. Berdasarkan hal tersebut maka aspek-aspek yang mendukung segala bentuk dan fungsi PPPPTK IPA haruslah berkualitas dan profesional salah satunya adalah sumber daya manusia.

Dalam rangka mencapai *performance* pegawai yang diharapkan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Surat Edaran Nomor. SE/28/M.PAN/10/2004 Tentang Penataan PNS, mewajibkan setiap instansi baik pusat maupun daerah melaksanakan kegiatan berikut:

1. Melakukan penataan PNS dilingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai.
2. Melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan
3. Melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal

Lusi Listianti, 2018

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum kelembagaan. Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Sebagaimana dijelaskan dalam Kep. Men. PAN Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004, disebutkan bahwa “beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam setiap tugas, atau hasil kerja yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu dalam setiap tugas”. Dan beban kerja merupakan dasar dalam analisis beban kerja untuk perhitungan kebutuhan pegawai.

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja (Peraturan Menteri Dalam Negeri No 12 Tahun 2008, hlm. 2). Analisis beban kerja dilakukan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan / unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.

Namun pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Sebagaimana berdasarkan studi pengamatan dan wawancara dengan pegawai pada seksi evaluasi yang telah dilakukan oleh peneliti selama pelaksanaan Internship Manajemen Pendidikan di PPPPTK IPA ditemukan bahwa masih belum optimalnya pengelolaan SDM yang dilaksanakan. Hal tersebut dapat dilihat dari pendistribusian pegawai yang saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Berikut data penempatan pegawai di PPPPTK IPA:

Lusi Listianti, 2018

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.1
Penempatan Pegawai PPPPTK IPA

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1.	Pejabat	10
2.	Subbagian TU & RT	33
3.	Subbagian Tatalaksana & Kepegawaian	8
4.	Subbagian Perencanaan dan Anggaran	10
5.	Seksi Data dan Informasi	8
6.	Seksi Program	5
7.	Seksi Penyelenggaraan	14
8.	Widyaiswara dan Pustakawan	24
9.	Seksi Evaluasi	5
10.	Tenaga Honorer	10
11.	Tenaga Harian Lepas	14

Dari tabel diatas terlihat bahwa pendistribusian pegawai yang ada di PPPPTK IPA belum merata. Menumpuknya pegawai di satu unit lain dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut. Hal ini mengakibatkan kurang meratanya pembagian tugas untuk setiap pegawai, ini dilihat dari adanya sebagian pegawai yang sibuk mengerjakan pekerjaan, ada juga pegawai yang tidak mengerjakan apa-apa.

Beban kerja yang didistribusikan secara tidak merata dapat mengakibatkan ketidaknyamanan suasana kerja karena pegawai merasa beban kerja yang dilakukannya terlalu berlebihan atau bahkan kekurangan. Di PPPPTK IPA pada seksi evaluasi memiliki beban kerja yang tinggi dengan terlihatnya para pegawai yang sering bekerja hingga larut sore dan bekerja di rumah di luar jam kerja. Hal ini menyebabkan pegawai merasa kelelahan dikarenakan beban kerja yang besar yang tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang ada. Namun disamping itu, pada seksi evaluasi masih terlihat pegawai yang tidak menggunakan waktunya untuk bekerja.

Kondisi ini jika dibiarkan akan menyebabkan ketidakefisienan organisasi seperti suasana kerja kurang produktif, pegawai memiliki etos kerja rendah, atau sebaliknya pegawai yang kewalahan karena dibawah tekanan pekerjaan yang menumpuk. Ini akan berakibat pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini sejalan

Lusi Listianti, 2018

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

dengan temuan Adi Mardianto (2007) dalam buku *Optimizing Recruitment Strategy (Recruitment Management)* yang dikutip oleh Silvia Siti Nurjanah (2015, hlm. 4) menemukan suatu fenomena yang berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai, yaitu:

Jumlah kebutuhan pegawai pada instansi pemerintahan hingga saat ini belum seluruhnya dihitung secara tepat. Penetapan jumlah pegawai yang dibutuhkan, dalam beberapa kasus, cenderung berdasarkan perkiraan semata, yang berakibat pada ketidakefisienan organisasi. Apabila organisasi kekurangan pegawai mengakibatkan tugas terbelengkalai, dan beban kerja perorangan berat. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pegawai dapat menimbulkan kecemburuan akibat beban kerja tidak merata. Dalam membagi tugas akan terjadi suka dan tidak suka, pegawai rajin akan diberikan banyak tugas, namun yang kurang rajin tidak diberi tugas, dengan gaji relatif sama. Perbandingan jumlah dan beban kerja pegawai yang tidak proposional juga dapat menimbulkan persaingan tidak sehat antar-unit kerja.

Solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan perbaikan dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian kearah yang lebih baik, terarah, mempunyai pola yang jelas, serta berkesinambungan. Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata saat ini adalah perencanaan pegawai, utamanya perencanaan untuk formasi pegawai. Selama ini perencanaan formasi pegawai sebagai bagian manajemen kepegawaian belum sepenuhnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Dengan melakukan analisis kebutuhan pegawai merupakan salah satu langkah untuk menciptakan jumlah pegawai yang paling cocok dengan kebutuhan karyawan. Artinya tidak terlalu berlebih sehingga tidak efisien atau bahkan kekurangan jumlah pegawai sehingga lambat mengantisipasi perkembangan yang akan berpengaruh terhadap efektifitas, efisiensi dan produktivitas suatu pekerjaan. Mengingat begitu pentingnya permasalahan ini, maka penulis tertarik meneliti masalah tersebut dengan judul “*Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja (Studi pada Seksi Evaluasi PPPPTK IPA)*”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Lusi Listianti, 2018

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |

perpustakaan.upi.edu

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang diatas yang dapat diambil untuk membatasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana uraian jabatan dan produk kerja pegawai yang ada pada Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?
2. Berapa besar beban kerja di Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?
3. Berapa jumlah kebutuhan pegawai yang efektif berdasarkan analisis beban kerja di Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai jumlah kebutuhan pegawai di Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam Bandung.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini diantaranya:

- a. Untuk mengidentifikasi uraian jabatan dan produk kerja pada Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.
- b. Untuk menganalisis beban kerja di Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.
- c. Untuk menganalisis jumlah kebutuhan pegawai yang efektif berdasarkan analisis beban kerja di Seksi Evaluasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.

1.4 Manfaat Penelitian

Lusi Listianti, 2018

ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS BEBAN KERJA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan disiplin ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya mengenai keterampilan menganalisis kebutuhan pegawai di instansi/lembaga pemerintahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan peneliti dalam bidang manajemen kepegawaian atau manajemen sumber daya manusia, hingga harapan lebih lanjut peneliti dapat mengaplikasikannya secara aktual di lapangan.

b. Bagi Lembaga

Bagi pihak Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh pengambil keputusan dalam menyempurnakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai gambaran kebutuhan pegawai Seksi Evaluasi di PPPPTK IPA.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Untuk memudahkan pembaca melihat dan memahami isi dari laporan penelitian ini, peneliti mengurutkan sistematikanya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian baik secara umum maupun khusus, manfaat penelitian baik secara teoritis dan praktis, dan struktur organisasi skripsi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka ini, berisi konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi penelitian yang dilakukan, yang diperoleh dari buku dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini, penelitian terdahulu yang relevan, dan kerangka berpikir penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian serta komponen-komponen penelitian. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada temuan dan pembahasan ini, memuat pengolahan atau analisis data beserta pembahasan atau analisis hasil temuan di lapangan dengan pemaparan dan pembahasan data yang disajikan.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Pada bab V ini, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian.